



Foto: © peppi18/Fotolia.com

# Kompetenzentwicklung durch Sales Coaching

Uwe Reusche

Führungskräfte im Vertrieb müssen ihre Mitarbeiter coachen. Diese Forderung hört man oft auf Sales-Kongressen. Unklar bleibt dabei aber meist, was die Führungsaufgabe Coachen von klassischen Führungsaufgaben wie dem Anleiten und Anweisen unterscheidet.

## HIER LESEN SIE ...

- wie Sales Coaching als Führungsinstrument eingesetzt wird,
- wie ein Coaching in der Praxis ablaufen kann.
- welche Vorteile Coaching im Vertrieb bietet.

Die Erwartungshaltung insbesondere der attraktiven Zielkunden der Unternehmen an ihre externen Dienstleister und Lieferanten ist stark gestiegen - unter anderem, weil ihnen dank Internet & Co mehr Informationen als früher zur Verfügung stehen. Hinzu kommt, dass die Tätigkeit vieler Führungskräfte nicht nur im Vertrieb heute so komplex ist, dass sie nur wenig Zeit haben, das Tun ihrer einzelnen Mitarbeiter zu steuern und zu kontrollieren.

Hierauf reagiert das Führungsinstrument Coaching, indem es den Mitarbeitern die Kompetenz vermittelt, eigenständig zu ermitteln, welches Verkäuferverhalten eine Situation erfordert und das nötige Verhalten zu zeigen. Verfügen Mitarbeiter über diese Kompetenz, dann entlastet dies mittel- und langfristig auch ihre Führungskräfte. Denn sie müssen seltener steuernd eingreifen und ihre Mitarbeiter seltener durch die klassischen Führungsinstrumente Anweisen und Anleiten führen.

### Ein Beispiel aus dem Führungsalltag

Ein Beispiel soll veranschaulichen, wie Coaching in der Praxis funktioniert: Ein noch recht unerfahrener Key Accounter eines IT-Dienstleisters hat den ersten Gesprächstermin beim kaufmännischen Leiter eines mittelständischen Unternehmens. Er ist

im Vorfeld unsicher, denn er weiß von seinem Vorgesänger, dass Herr Mayer „etwas eigen und sehr an-

## VORTEILE

### Was für Coaching spricht

- Coaching zielt darauf ab, dass aus Mitarbeitern mit dem erforderlichen Entwicklungspotenzial „Selbstenwickler“ werden.
- Die Mitarbeiter erwerben die Kompetenz, noch vorhandenen Lernbedarf bei sich zu erkennen und für sich Strategien zu entwickeln, um diese zu beseitigen.
- Ist dieses Ziel erreicht, entlastet das auch die Führungskräfte, denn sie müssen ihre Mitarbeiter im Alltagsgeschäft nicht stets neu instruieren.
- Verfügen die Vertriebsmitarbeiter über die Kompetenz, aus ihrem Job resultierende Entwicklungsbedarfe selbst(-organisiert) zu beheben, dann können sie schneller auf Marktveränderungen, die beispielsweise eine neue (Vertriebs-)Strategie erfordern, reagieren. Das Unternehmen hat einen Schritt in Richtung lernende Organisation getan.



## AUTOR

**Uwe Reusche**  
Geschäftsführer  
des ifsm Institut für  
Salesmanagement,  
Urbar bei Koblenz  
[www.ifsm-online.com](http://www.ifsm-online.com)

spruchsvoll" ist - auch weil er weiß, dass sein Unternehmen für viele IT-Dienstleister ein attraktiver Kunde wäre.

Wie verläuft nun das klassische Vorgespräch zwischen einem Kundenbetreuer und seinem Vorgesetzten? Die Führungskraft sagt dem Key Accounter, auf welche Punkte er bei Herrn Mayer achten und wie er Schritt für Schritt vorgehen muss, um zu einem Abschluss zu kommen. Der Vertriebsleiter agiert also weitgehend mit Anweisungen und gibt dem jungen Verkäufer zahlreiche Tipps (Anleiten), wie er sich konkret verhalten soll.

Anders agiert eine Führungskraft, die sich auch als Coach versteht (siehe Kasten „Praxisbeispiel“).

Eine Führungskraft, die als Coach agiert, präsentiert dem Mitarbeiter keine Lösungen. Sie führt ihn vielmehr mit Fragen an den Punkt, dass er zum Beispiel selbst erkennt, was die Ursachen seiner Unsicherheit sind und wie er diese in einer anderen Situation meisterte. Erst dann entwirft sie gemeinsam mit ihm eine Strategie für das anstehende Kundengespräch.

Eine Führungskraft, die coacht, gibt ihrem Mitarbeiter also nicht die Gesprächsstrategie vor. Denn sie will bei ihm einen Erkenntnisprozess in Gang setzen. Deshalb gibt sie keine Antworten. Sie fragt - wobei man als Beobachter aufgrund der Fragen jedoch durchaus spürt: Die Führungskraft ist ein „alter Hase“ im Vertrieb.

## Ziel: Lernprozesse in Gang setzen

Nachdem das Ziel und das Vorgehen geklärt sind, kann die Führungskraft dem Verkäufer den Auftrag erteilen: „Beobachten Sie im Gespräch mit Herrn Mayer bitte, wie souverän Sie in den verschiedenen Gesprächsphasen agieren. Und überlegen Sie sich nach dem Gespräch überlegen, warum Sie in gewissen Phasen souveräner als in anderen waren.“ Das Ziel: Die Führungskraft möchte bei dem Mitarbeiter einen Selbstreflexionsprozess anstoßen. Dessen Ergebnisse sind dann Inhalt eines zweiten Coaching-Gesprächs, in dem der Verkäufer geleitet durch die Fragen der Führungskraft ermittelt:

- Was lief in dem Kundengespräch gut?
- Was lief noch weniger gut? Und:
- Was kann ich wie künftig besser machen?

Ziel von SalesCoaching ist es, bei dem Mitarbeiter einen Lernprozess anzustoßen, der mittelfristig ein Coaching durch die Führungskraft überflüssig macht. Denn der Mitarbeiter kann vor Kundengesprächen alleine analysieren: Was erfordert die Situation und welches Verhalten ist wahrscheinlich zielführend? Und nach den Gesprächen kann er selbst ermitteln, was er künftig noch besser machen kann. «

## PRAXISBEISPIEL

### Ablauf eines Sales-Coaching-Gesprächs

Bei einem Sales Coaching könnte das Gespräch zwischen der Führungskraft und einem relativ unerfahrenen Key Accounter wie folgt verlaufen:

**Führungskraft (F):** „Mit welchen Gefühlen fahren Sie zu dem Kunden?“

**Mitarbeiter (M):** „Ich bin ziemlich unsicher.“

**F:** „Was bewegt Sie, wenn Sie an den Termin denken?“

**M:** „Ich befürchte, Herr Mayer nimmt mich als jungen Berater nicht ernst.“

**F:** „Hatten Sie diese Befürchtung schon mal in Ihrer Laufbahn?“

**M:** „Ja, als ich nach meiner Ausbildung erstmals allein ein Beratungsgespräch mit dem Inhaber eines Ingenieurbüros führte. Doch am Schluss habe ich ihm eine Computeranlage verkauft.“

**F:** „Toll. Was haben Sie gemacht, damit das Gespräch trotz Ihrer Nervosität erfolgreich war?“

**M:** „Ich habe mich gut vorbereitet. Und im Gespräch fand ich schnell einen Draht zum Kunden, so dass ich ruhiger wurde.“

**F:** „Und wie fanden Sie einen Draht zum Kunden?“

**M:** „Indem ich ihm zunächst einige unternehmensbezogene Fragen stellte und ihn erzählen ließ.“

**F:** „Und welche Rolle spielte in dem Gespräch Ihr jugendliches Alter?“

**M:** „Eigentlich keine, weil ich gut vorbereitet war.“

Im Anschluss an dieses Gespräch wird der bevorstehende Kundetermin thematisiert:

**F:** „Wenn Sie sich Ihr Gespräch mit dem Inhaber des Ingenieurbüros nochmals vor Augen führen, was bräuchten Sie dann im Gespräch mit Herrn Mayer, um souverän zu agieren?“

**M:** „Eine Erstinformation darüber, wie Herr Mayer ‚tickt‘.“

**F:** „Die kann Ihnen Ihr Vorgänger geben. Was noch?“

**M:** „Einige kundenspezifische Eingangsfragen, um Herrn Mayer erstmal zum Reden zu bringen.“

**F:** „Und was noch?“

**M:** „Vielleicht zwei, drei ausgewählte Lösungsvorschläge nebst einer kundenspezifischen Nutzenargumentation.“

**F:** „Und mit welchem Ziel gehen Sie in das Gespräch - außer souverän zu wirken?“

**M:** „Um mit ihm einen Wartungsvertrag für seine Computeranlage abzuschließen.“

**F:** „Sind Sie sicher, dass Sie dieses Ziel im Erstgespräch erreichen?“

**M:** „Nein! Vielleicht sollte ich noch ein weniger anspruchsvolles alternatives Ziel formulieren.“

**F:** „Welches könnte dies sein?“

**M:** „Zum Beispiel, dass Herr Mayer mit mir einen Folgetermin vereinbart, bei dem wir ...“